



## La descualificación del trabajo en tiendas por departamento

### The des-skilling of work in department stores

**Antonio Stecher\***, **Rodolfo Martinic**

Facultad de Psicología, Universidad Diego Portales, Santiago, Chile

[antonio.stecher@udp.cl](mailto:antonio.stecher@udp.cl)

**Recibido:** 30-abril-2018

**Aceptado:** 14-noviembre-2018

#### RESUMEN

Se presenta los resultados de un estudio sobre la reorganización del proceso del trabajo de ventas implementado recientemente en las Tiendas por Departamentos de la industria del retail en Chile. Se utilizó el marco teórico de la Labor Process Theory y un diseño metodológico de carácter cualitativo. Se realizaron, 31 entrevistas semi-estructuradas a trabajadores de primera línea y 6 entrevistas a expertos en el rubro, que fueron analizadas mediante los procedimientos de codificación de la teoría fundamentada. Los resultados describen la reorganización del proceso de trabajo de ventas y de los modelos de atención al cliente en las tiendas, y analizan sus consecuencias en términos del nivel de la complejidad de las tareas y de la autonomía de los trabajadores, constatando una evidente tendencia hacia la descualificación. Se concluye que esta tendencia ha conllevado una degradación de las condiciones de trabajo y empleo del personal de venta, lo que es coincidente con la evidencia internacional respecto a transformaciones organizacionales y laborales recientes en el sector servicios y la industria del retail a nivel mundial.

**Palabras clave:** atención al cliente, descualificación, proceso de trabajo, retail, tiendas por departamento, Chile

#### ABSTRACT

This article presents the results of a study about the reorganization of the sales-work process recently implemented in department stores in the Chilean retail industry. It was used the theoretical framework of the Labor Process Theory and a qualitative methodological design. We conducted 31 semi-structured interviews with front-line workers and 6 interviews with experts in the field, which were analysed through the codification procedures of the grounded theory. The results describe the reorganization of the sales-work process and the customer service in stores, and analyses their consequences in terms of the tasks' level complexity and the autonomy of the workers, evidencing a tendency towards the deskilling. It is concluded that this trend has entailed a degradation of sales personnel working and employment conditions, in coincidence with the international evidence regarding recent organizational and labor worldwide transformations in the service sector and the retail industry.

**Keywords:** Chile, customer service, department stores, deskilling, labor process, retail

**Financiamiento:** Proyecto Fondecyt N 11130095 "Procesos de construcción de identidad en el trabajo en el Chile actual: el caso de los trabajadores de tiendas de grandes empresas del retail. Aportes empíricos y conceptuales al debate sobre trabajo e identidad en América Latina" y Proyecto Fondecyt N 1181041 "Trabajo y construcción de identidades en trabajadores de la industria del Retail en Chile. Estudio en 3 ciudades sobre contextos regionales productivos, narrativas identitarias, formas de reconocimiento, control managerial y organización sindical".

**Cómo citar este artículo:** Stecher, A., & Martinic, R. (2018). La descualificación del trabajo en tiendas por departamento. *Psicoperspectivas*, 17(3), 1-12.

<http://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas-vol17-issue3-fulltext-1356>



Publicado bajo licencia [Creative Commons Attribution International 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

El crecimiento del sector servicios constituye una tendencia característica de los procesos de reestructuración capitalista ocurridos en las últimas décadas a nivel global. Dado su creciente importancia a nivel de empleo (sobre el 50% a nivel global y 68% para Chile-) y de su peso en el PIB (66% a nivel mundial y 64% para Chile), el análisis de este sector resulta fundamental para comprender las dinámicas laborales y organizacionales que caracterizan la actual fase de capitalismo global, informacional, flexible y neoliberal (Banco Mundial, 2018; Wharton, 2016).

Dentro del sector servicios, la industria del retail (grandes y modernizadas empresas de supermercados, tiendas por departamento, tiendas para el mejoramiento del hogar, tiendas de especialidad, tiendas de conveniencia y moda, farmacias, etc.) y los trabajadores de las salas de venta de bajo nivel jerárquico y en directo contacto con los clientes (front line service work o interactive service work), han sido objeto de una creciente investigación empírica y reflexión teórica a nivel global (Bank, Keeney, & Stecher, 2018; Grugulis, & Bozkurt, 2011; Tilly, & Carre, 2011; Warhurst, & Nickson, 2007). Esto debido a la centralidad del retail en términos de su peso económico y su importancia en la oferta masiva de empleo flexible y de baja calificación dentro del sector servicios, así como al carácter emblemático de grandes multinacionales como WalMart, Tesco, Carrefour para la comprensión de la economía de servicios y sus nuevos escenarios laborales. Como señalan Grugulis y Bozkurt (2011), el trabajo de servicio interactivo en la industria del retail (cajeros, vendedores, reponedores, asistentes de venta, servicio al cliente, etc.) es, de alguna manera, la nueva forma genérica de empleo masivo en el territorio socio-económico del capitalismo flexible, así como lo fue la fábrica y la cadena de montaje bajo las coordenadas del fordismo.

Desde la perspectiva teórica de la Labour Process Theory (LPT) se ha desarrollado una nutrida agenda de investigación orientada a analizar la industria del retail, buscando dar cuenta del modelo de negocio y las estrategias de rentabilidad de las grandes empresas del sector; los modelos de organización y gestión empresarial; las formas de organización del proceso de trabajo; el perfil y calificación de la fuerza de trabajo; la centralidad de las habilidades blandas y de la apariencia física (trabajo emocional, trabajo estético); los diversos mecanismos de control managerial; las formas de resistencia de los trabajadores y las dinámicas de la organización sindical; así como la inserción de dicha industria dentro de las tramas políticas y culturales más amplias de la sociedad contemporánea (Belanger, & Edwards, 2013; Grugulis, & Bozkurt, 2011; Warhurst, & Nickson, 2007).

El presente artículo busca contribuir al análisis y comprensión de dicha industria a partir de la presentación de los resultados empíricos de un Proyecto de investigación de carácter cualitativo que tuvo como uno de sus objetivos el caracterizar la configuración tecno-socio-productiva de las salas de venta de grandes empresas del Retail en Chile. En particular, se presentan los resultados relativos a un conjunto de cambios en la organización del proceso de trabajo implementados los últimos años en las Tiendas por Departamento de las grandes cadenas del rubro. El análisis da cuenta de un fuerte proceso de descualificación de las labores de venta en las tiendas por departamento a partir de la progresiva eliminación del rol del vendedor integral comisionista. Dicho rol está siendo reemplazado por un nuevo perfil de trabajador menos calificado, inserto en un proceso de trabajo fuertemente segmentado, que ofrece menores ámbitos de autonomía y más baja complejidad de tareas, con menores rentas y menores posibilidades de sostener una identidad de oficio y un proyecto de carrera laboral como vendedor del comercio. Los resultados son discutidos desde la perspectiva de la LPT destacándose el modo en que la reorganización del proceso de trabajo apunta a una reducción de costos laborales por parte de las empresas; así como el modo en que ese proceso ha supuesto una descualificación y degradación de las condiciones de trabajo y empleo en el retail.

El aporte del artículo descansa, en primer lugar, en la descripción de las formas de organización del proceso de trabajo en la industria del retail en Chile, una de las más importantes en términos de aporte (21%) al PIB nacional y generación de empleo (20% de toda los ocupados en Chile trabaja en el sector comercio) En segundo lugar, en incorporar una perspectiva que permite analizar en forma dinámica la industria, visibilizando los procesos de reorganización empresarial que ha llevado a cabo con el fin de reducir costos laborales, mantener la rentabilidad y adaptarse a los cambios del entorno. Como señala Ikeler (2016), es fundamental en la comprensión de la industria del retail (o más en general del sector servicios), no sólo la comparación con otros sectores de la economía (sector primario y sector industrial-manufacturero), sino el análisis de cómo internamente las formas organizacionales y de gestión de las empresas del retail experimentan cambios y transformaciones a lo largo del tiempo. En tercer lugar, el artículo permite contrastar los hallazgos referidos a la reorganización del proceso de trabajo en las tiendas por departamento en Chile, con la evidencia internacional disponible, especialmente en lo que refiere a la descualificación y degradación del trabajo de ventas. En cuarto lugar, la perspectiva psicosocial y el diseño cualitativo de la investigación, permite recuperar las experiencias y percepciones de los propios trabajadores respecto a la re-organización del proceso de

trabajo implementado en las tiendas por departamento.

### La industria del retail en Chile

Al igual que a nivel global, el sector del comercio minorista en Chile ha experimentado desde los años 80' un fuerte proceso de expansión, reestructuración productiva y reorganización empresarial. Se observa el tránsito desde antiguas empresas de carácter familiar, de tamaño medio y con pocas tiendas; hacia grandes y modernizados holding empresariales (industria del retail) de venta masiva y uso intensivo de mano de obra (Calderón, 2006; Gálvez, Henríquez, & Morales, 2009). Al igual que en otros países, este proceso ha implicado una fuerte inversión de capital, masiva apertura de tiendas a nivel nacional y una fuerte concentración de la industria en unas pocas empresas (tanto en supermercados como en tiendas por departamento 3 holding concentran sobre el 75% de las ventas). La consolidación de la industria en el país supuso profundas innovaciones tecnológicas, organizativas y de gestión que implicaron una profunda reingeniería en el modelo de negocio y la gestión de la cadena de valor (Calderón, 2006; Wrigley, & Lowe, 2010). El uso de nuevos sistemas y principios de gestión (lean-retailing), de nuevas tecnologías de scanning y de fuertes procesos de profesionalización, estandarización y racionalización de la gestión permitieron un incremento de la productividad y reducción de costos en toda la cadena productiva del negocio (Calderón, 2006).

En Chile la industria del retail emplea alrededor de 500.000 asalariados (Fundación Sol, 2016) destacándose 7 grandes grupos empresariales (Cencosud, Falabella, La Polar, Ripley, WalMart-Chile, SMU, ABCDIN), de los cuales 3 –Falabella, Cencosud y WalMart Chile- emplean en Chile sobre 50.000 trabajadores y se ubican dentro de las 10 empresas más grandes del país. Un rasgo importante de estos holdings ha sido la diversificación de sus nichos de negocio, gestionado distintas empresas dentro de un mismo formato de tienda, o incluso administrando distintos canales de venta masiva dentro del rubro (cadenas de supermercados, tiendas por departamento, tiendas para el mejoramiento del hogar y locales especializados) (Calderón, 2006). Asimismo, el desarrollo de la industria se ha caracterizado por el uso de diferentes razones sociales (RUT) orientado por lógicas de descentralización productiva y con un fuerte impacto a nivel de fragmentación de la organización sindical (Cámara de Diputados, 2007). A su vez, se observa el impulso, junto a las superficies de venta, de otros nichos de negocio y rentabilidad (Retail financiero, negocio inmobiliario, agencias de viaje, desarrollo de marcas propias, entre otros), así como el creciente uso de distintos canales de venta más allá de las tiendas (internet, venta telefónica). Asimismo, para el caso de los holdings más grandes (Cencosud, Falabella, Ripley) se

aprecia a partir de los años 80' una agresiva expansión en distintos países de América Latina, siendo reconocidos los retailers chilenos como empresas multi-latinas con un gran peso en la economía regional (Calderón, 2006; Gálvez, Henríquez, & Morales, 2009).

Respecto al empleo dentro de las tiendas del retail, es posible consignar las siguientes características, las que son coincidentes con lo descrito a nivel global (Du Gay, 1993; Ikeler, 2016, Price, 2016; Tilly, & Carre, 2011). Las categorías que predominan dentro de los empleados de las tiendas son: mujeres (entre 60 y 70%), jóvenes (60% menor a 35 años), con baja calificación, con escasa experiencia laboral previa y pertenecientes a sectores urbano-populares (Cámara de Diputados 2007; Fundación Sol, 2016). En términos contractuales, coexisten en las tiendas trabajadores con distintos tipos de jornada (70% full time, y 30% part-time o peak time) y contrato (20% a plazo fijo y 80% indefinido), así como trabajadores vinculados a diferentes empleadores: trabajadores de la empresa, subcontratados (aseo y vigilancia), suministrados, externos (reponedores de marcas), en situación irregular (empaquetadores) (Fundación Sol, 2016). Se trata de una fuerza de trabajo con altas tasas de rotación anual (en torno al 30%), donde el 50% de los trabajadores llevan menos de 3 años en la empresa, y que recibe ingresos promedios de entre 1,5 y 2,5 sueldos mínimos (Fundación Sol, 2016; De Solminihac, 2017). En términos de las relaciones laborales, se trata de una industria con una alta tasa de sindicalización (sobre el 50%), una fuerte asimetría en la relación empresa-trabajadores, y una fuerte orientación gerencial hacia la individualización de la relación laboral (Durán, & Kremerman, 2008).

Respecto al proceso de trabajo dentro de las tiendas es posible distinguir 3 grupos ocupacionales principales: empleados de baja calificación, jefaturas intermedias y gerentes/subgerentes. Si bien los diferentes colectivos de empleados de baja calificación -cajeras, vendedor o asistente de venta, reponedor, atención al cliente, vendedores especializados (electrónica, línea blanca, calzado), operarios no especializados, operarios de oficio de supermercados (panadería, carnicería, pescadería)- comparten condiciones de trabajo y empleo similares, es posible reconocer también características específicas en cada uno de esos grupos. Se reportan, así, mejores condiciones de trabajo (autonomía, reconocimiento, complejidad de tareas) y empleo (remuneración, estabilidad) entre los vendedores especializados de tiendas por departamento y los operarios de oficio de supermercado; y condiciones más desfavorables para el caso de cajeras, reponedores, operarios no especializados y asistente de venta (donde se concentra el trabajo femenino) (Dirección del Trabajo, 2009);

Stecher, Godoy, & Toro, 2010).

Respecto a las estrategias de gestión se observa el uso intensivo de diversas estrategias flexibilizadoras: formas contractuales atípicas, jornadas de trabajo y sistemas de salario flexibles y variables en función de cumplimiento de metas, externalización, polifuncionalidad (81% de los contratos), intensificación de la carga de trabajo, trabajo en equipo, gestión del trabajo emocional, mecanismos de control normativos, sistemas de evaluación orientados a la responsabilización individual y la auto-regulación, fuerte orientación a la calidad del servicio, entre otras (Gálvez, Henríquez, & Morales, 2009; Stecher, Godoy, & Toro, 2010). Dichas estrategias coexisten y se articulan con principios de corte (neo)taylorista (Ritzer, 2010): estandarización y protocolización del proceso de trabajo, organización fuertemente jerárquica, centralización a nivel del holding del diseño de tareas, presencia de fuertes mecanismos de control directo, escasa participación en los procesos de toma de decisión e intenso desgaste físico de los trabajadores (Stecher, Godoy & Toro, 2010).

En términos de la coyuntura más reciente de la industria, es posible señalar que desde el año 2014 los grandes holding reportan un escenario de disminución de las tasas de crecimiento, dado el ciclo económico y la desaceleración del consumo en el país, la entrada y/o consolidación en el mercado nacional de empresas multinacionales en el segmento del retail de moda con estructuras de costo menores (H&M, Forever21, Zara), el ingreso de grandes multinacionales del e-commerce como Amazon, Ali baba, E-bay, y las mayores regulaciones y protecciones que ofrece a los trabajadores del comercio la ley laboral, entre otros (Ampuero, 2014; Cárdenas, 2017). Ante ese contexto las empresas han llevado a cabo en los últimos años importantes procesos de reestructuración orientados a potenciar el comercio electrónico, la venta por internet y por teléfono (omnicanalidad); disminuir la tasa de inversión en términos de apertura de tiendas; reducir la dotación de trabajadores avanzando hacia modelos basados en el autoservicio o la venta asistida; invertir en tecnologías que permitan automatizar procesos (puntos de caja); priorizar formas de empleo y sistemas salariales de mayor flexibilidad y menor costo; mejorar la gestión de los datos de ventas para procesos de fidelización y mejora de eficiencia de la cadena de suministro, entre otros (Cámara de Comercio de Santiago (CCS), 2016).

#### **Labour Process Theory (LPT) y la industria del retail**

Se asumió la perspectiva teórica del LPT para la conceptualización y el análisis de la reorganización del proceso de trabajo de las tiendas por departamento. El surgimiento del LPT como paradigma de investigación

puede situarse hacia fines de los años 70', a partir de la publicación de "Labor and monopoly capital", de Braverman (1974), su análisis de las tendencias históricas del proceso de trabajo bajo el capitalismo industrial y el management científico, y los debates que suscitó en el mundo anglosajón (Thompson, & Smith, 2010). Asumiendo el punto de vista de la economía política de Marx, la LPT analiza el proceso de trabajo capitalista en términos del esfuerzo constante de los managers por transformar la fuerza de trabajo (labor power) en trabajo efectivo, incorporándola en un proceso de producción que genera un plusvalor y ganancia al capital (Smith, 2015; Thompson, & Smith, 2010). Dado el carácter indeterminado e inseparable del trabajador de la "fuerza de trabajo" -entendida como un particular tipo de mercancía que compra el capital en el mercado de trabajo- existe un imperativo de control inherente al proceso de trabajo capitalista. Este se expresa en diferentes lógicas y estrategias manageriales que buscan dirigir, monitorear, evaluar y ajustar continuamente la fuerza de trabajo (esfuerzo de trabajo, tiempos de trabajo, recompensa del trabajo) a los imperativos de rentabilidad del proceso productivo (Smith, 2015; Thompson, 2010).

Uno de los aportes más significativos de la LPT ha sido, justamente, identificar y discutir distintos mecanismos y patrones de control managerial, vincularlos a los distintos momentos y modelos del desarrollo capitalista, dar cuenta de las específicas dinámicas de control managerial-consentimiento y resistencia de los trabajadores que caracterizan las distintas industrias-, así como visibilizar en sus desarrollos más contemporáneos el impacto de las estrategias de control managerial sobre los procesos de construcción subjetiva (Abal, 2014; Vallas, 2012).

Junto al análisis de las estrategias de control managerial, el de las habilidades (skills) requeridas y desplegadas por los trabajadores en el proceso de trabajo ha constituido otro tema central para la LPT (Grugulis, & Lloyd, 2011). En la base de dicho interés se encuentra la tesis de Braverman de que la descalificación (deskilling) era una tendencia inevitable dentro del capitalismo, dado el creciente monopolio del conocimiento y diseño de tareas por parte del management, la mayor vigilancia y subdivisión del trabajo, el creciente esfuerzo por racionalizar procesos, estandarizar rutinas y hacer medible y calculable hasta en sus más mínimos detalles el proceso de trabajo (Smith, 2011). Esta tendencia, así, estaría directamente vinculada al esfuerzo de incrementar el control managerial y la rentabilidad del proceso de trabajo, a partir del uso de una fuerza de trabajo con menor conocimiento, habilidades y autonomía, más maleable a la estandarización de las

rutinas y de menor costo en términos de salario. Si bien la tesis de una ley transversal e inmutable de descualificación ha sido cuestionada por las nuevas generaciones de investigadores de la LPT, la pregunta por las habilidades de la fuerza de trabajo y el rol que estas juegan en la reorganización de los procesos de trabajo y en la búsqueda continua del capital por incrementar el control, reducir la autonomía de los trabajadores e incrementar la rentabilidad, sigue siendo un tema central en la agenda de la LPT (Thompson, 2010).

Específicamente respecto a la industria del retail, destacamos los siguientes hallazgos de la investigación vinculada a la LPT: la fuerte demanda de las empresas por habilidades blandas vinculadas a las exigencias de trabajo emocional y trabajo estético (disposiciones corporales) en los procesos de venta e interacción con los clientes (Warhurst, & Nickson, 2007). La tendencia general a una mayor estandarización y descualificación del proceso de trabajo dentro de las salas de venta, vinculada al uso masivo de formas de empleo flexible, con menores rentas y asociadas a trabajadores (mujeres y jóvenes) con menor experiencia y calificación (Ikeler, 2016; Price, 2011). La heterogeneidad existente dentro de la industria, donde se mantiene en ciertos tipos de tienda especializada (retail de alta moda o productos tecnológicos) y en secciones específicas de supermercados o tiendas por departamento, un tipo de trabajo con mayor calificación, de atención personalizada al cliente, con uso de habilidades técnicas (conocimiento de los productos y de los procesos de venta) y relacionales más complejas (trabajo emocional no protocolizado), con mayores niveles de autonomía y discrecionalidad, con mayor reconocimiento social de clientes, pares y empleador, y con condiciones de empleo más protegidas (Pettinger, 2004; Price, 2011).

El uso masivo y continuo de diferentes mecanismos de control managerial en las salas de venta, donde coexisten mecanismos tradicionales como la vigilancia directa, el control tecnológico y el control burocrático; junto a mecanismos normativos que apuntan a la autorregulación y a la identificación del trabajador con la cultura corporativa, y a mecanismos de evaluación individualizada en función del cumplimiento de metas (Nickson, Price, Baxter-Reid, & Hurrell; 2016). Rasgos de generización del proceso de trabajo donde la asignación de hombres y mujeres a las distintas secciones, el tipo de producto en que se especializan, y las expectativas de habilidades que se despliegan están diferenciadas, y reproducen patrones sociales de desigualdad y estereotipos de género (Dirección del Trabajo, 2009; Pettinger, 2005).

## Método

Se llevó a cabo un estudio cualitativo de corte descriptivo, basado en entrevistas a trabajadores y expertos del retail, e inspirado a nivel de los procedimientos de codificación y análisis en el enfoque de la grounded theory. A través de procesos sucesivos de lectura, segmentación y codificación del material, organización de la información y establecimiento de relaciones analíticamente significativas entre las categorías, y re contextualización teórica de la información, se buscó describir y caracterizar el proceso de reorganización del proceso de trabajo en las tiendas por departamento y sus implicancias en términos de la (des) cualificación del trabajo de ventas (Coffey, & Atkinson, 2003).

### Unidad de análisis

La unidad de análisis del estudio fueron las tiendas por departamento de grandes empresas del retail en Chile. Estas corresponden a establecimientos que se organizan en distintos pisos y Departamentos (Vestuario dama, deportes, juguetería, computación, electrodomésticos, línea blanca, vestuario hombre, perfumería, etc.) y ofrecen una variedad de bienes de consumo durables. Cada tienda opera como una unidad de negocio independiente y es administrada por un gerente de tienda, a quien reportan los gerentes de venta o de piso a cargo de un conjunto de departamentos. Cada Departamento, a su vez, está a cargo de un jefe de departamento que gestiona una dotación de personal (trabajadores de primera línea) con la cual debe cumplir los objetivos de venta mensual asignados. El modelo de atención al cliente varía entre los distintos departamentos según el tipo de bien de consumo. En Chile su mercado se encuentra concentrado en tres actores principales: Falabella (44 tiendas), Paris (79 tiendas) y Ripley (46 tiendas). Al año 2015 las tres principales empresas del rubro empleaban a 49.253 trabajadores. Las tiendas tienen una cantidad de trabajadores entre los 200 y 500, dependiendo de los metros cuadrados y el volumen de ventas.

### Participantes y fuentes de información

Los participantes del estudio fueron, en primer lugar, trabajadores de tienda, tanto empleados de primera línea como jefes de departamento. En ambos casos se trató de personal contratado directamente por las empresas en un régimen jornada completa y de manera indefinida. El tiempo promedio que llevaban trabajando en la misma empresa fue de 6 años. Sin embargo, su variación osciló entre los cuatro meses y los 24 años. En total participaron 31 trabajadores, de los cuales 25 eran trabajadores de

primera línea (vendedores, asistentes, asesores y cajeros) y seis jefaturas; 19 eran mujeres y 12 hombres. El promedio de edad fue de 39 años y el rango fue desde los 22 a los 61 años.

En segundo lugar, participaron seis expertos de la industria en calidad de informantes claves: gerente de tiendas, dirigentes sindicales, encargados de recursos humanos e investigadores.

Para respaldar la información entregada por los participantes, se revisó los informes de sostenibilidad y memorias corporativas de las empresas.

### **Técnicas de producción de información**

El estudio consideró de manera principal el uso de la entrevista semi-estructurada (Flick, 2004), utilizada tanto con los trabajadores de tienda como con los informantes claves. En ambos se utilizó un guion de temas previamente definido que, en el caso de los trabajadores, estuvo orientado a conocer las historias laborales y experiencias de trabajo en las tiendas, teniendo como uno de los focos la organización del proceso de trabajo en las tiendas. En el segundo caso, las entrevistas estuvieron dirigidas a recoger información sobre las transformaciones que han tenido las tiendas por departamento en Chile en el último tiempo.

### **Procedimiento**

Las entrevistas se realizaron en los años 2014-2015 por el equipo de investigación, en espacios públicos próximos al trabajo o en el hogar de los entrevistados. En cuanto al acceso al campo, las entrevistas fueron concertadas de diversas formas entre las cuales cabe mencionar: el contacto directo de los trabajadores durante la jornada de trabajo en las tiendas, el vínculo con las organizaciones sindicales y la estrategia “bola de nieve”. Con los informantes claves, en algunos casos se utilizó esta última estrategia y en otros el contacto vía correo electrónico.

Todas las entrevistas consideraron la firma de una carta de consentimiento informado, en la cual se explicitaron los objetivos del estudio y garantizó tanto confidencialidad como el anonimato de la información. Las entrevistas duraron en promedio 90 minutos y fueron grabadas para registrar íntegramente las conversaciones y luego transcritas para el análisis.

### **Análisis de datos**

Para analizar los datos producidos se utilizaron procedimientos de codificación de las entrevistas inspirados en la lógica de la grounded theory (Gibbs, 2012; Strauss, & Corbin, 2002). Concretamente, se utilizó la codificación “abierta” para una primera lectura reflexiva de las entrevistas y para la identificación de

categorías pertinentes, de modo de recoger las ideas, pensamientos y significados contenidos en estas respecto al objeto del estudio; y luego la codificación “axial” procurando precisar y desarrollar las categorías, establecer relaciones analíticamente significativas a la luz de la pregunta de investigación e integrar los datos inicialmente fragmentados en pos de una descripción lo más precisa y completa posible del fenómeno estudiado. Así, se llevó a cabo una lectura general de las entrevistas realizadas, realizándose la codificación abierta de los datos, a partir de ella emergieron las principales categorías del análisis en torno a la organización del proceso de trabajo en las tiendas, sus procesos recientes de reorganización y las habilidades y nivel de cualificación que demandan de los trabajadores. Posteriormente se realizó una relectura del material y la codificación inicial con el fin de precisar y desarrollar las categorías obtenidas en el procedimiento anterior, establecer relaciones entre estas y robustecer el análisis del fenómeno estudiado.

## **Resultados**

A partir del análisis realizado se presentan los resultados en dos grandes categorías reconstruidas a partir del análisis realizado y la puesta en discusión con el marco conceptual de la Labour Process Theory (LPT). La primera categoría da cuenta del paso de una lógica de atención personalizada a una lógica de venta (auto)asistida, lo que ha implicado un cambio en el perfil del trabajador y una reorganización del proceso de trabajo de venta dentro de las tiendas por departamento. La segunda categoría da cuenta de una tendencia hacia un trabajo de venta basado en tareas menos complejas y con menor autonomía, lo que supone una descalificación del trabajo dentro de las tiendas por departamento, producto de la reorganización señalada. Se presentan ambas categorías insertando citas de las entrevistas de modo de dar cuenta del modo específico en que se presentaron dichos contenidos.

### **De la atención personalizada a la venta (auto)asistida: La reorganización del proceso trabajo**

Las entrevistas dan cuenta de un proceso de reestructuración en las tiendas por departamento caracterizado por la disminución de la dotación de vendedores, el cambio del perfil de la fuerza de trabajo y la reorganización del proceso de venta. Este cambio, ocurrido con particular fuerza en los últimos cinco años, ha significado una importante transformación en cuanto a la organización del trabajo y al modelo de atención que había prevalecido desde la década de los 80'. Dicho modelo se basaba en una lógica de atención personalizada al cliente y en la figura del vendedor

integral comisionista, un perfil poli funcional encargado de mantener los departamentos y de llevar a cabo todas las etapas del proceso de venta (ofrecer, vender, cobrar, empaquetar y entregar), experto en el producto que ofrecía y quien recibía en su remuneración mensual una comisión individual variable en función de las ventas realizadas.

En la actualidad, dicho modelo de atención al cliente ha comenzado a ser sustituido en gran parte de los departamentos por modalidades de autoservicio o de venta asistida, eliminándose vendedores integrales (en el primer caso), o reemplazándolos por asistentes de venta y/o asesores de compra (en el segundo caso) con modalidades de trabajo y condiciones de empleo diferentes a la de los vendedores integrales. Dicho proceso obedecería a una estrategia empresarial dirigida a reducir costos laborales generando estructuras de atención más económicas. Como señala uno de los dirigentes sindicales:

*‘Están despidiendo hoy día, están cambiando los modelos clásicos de atención a los clientes, hoy día estamos pasando a ser autoservicio [...] lo que es algo inexplicable porque lo que quieren los clientes es una mejor atención y es lo que predicaba la empresa, pero hoy día desaparece el vendedor integral que a ti te mostraba la prenda, te ayudaba, te orientaba, después él mismo te hacía la boleta, había una conexión. Hoy día el cliente se atiende solo ¿sabes por qué?, porque ahí están abaratando costos [...] y eso también ha significado más precariedad porque las nuevas contrataciones son con el mínimo legal’* (Dirigente sindical)

Esta transformación descrita por los entrevistados se ha ido haciendo cada vez más visibles en las principales empresas del rubro y es plenamente consistente con información complementaria recabada. Así, por ejemplo, entre los años 2013 y 2016, París redujo en un 12% sus trabajadores, pasando de 10.068 a 7.858 (París, 2016). Asimismo, en el 2014 el Sindicato de Trabajadores de La Polar se manifestó contra la implementación del nuevo modelo de atención debido a que conlleva la reducción de 30% en la dotación de la empresa y un impacto en la remuneración de los vendedores (La Tercera, 2014). Por su parte, Falabella (2015) en su Reporte de Sostenibilidad 2015, informa de la reorganización del proceso de venta a partir de la implementación de tres modelos de atención distintos: (i) Modelo Autoasistido, donde el cliente se atiende solo y lleva el producto a un centro de cajas, y donde se elimina la dotación de vendedores; (ii) Modelo Asistido, donde existen cajeras, asistentes de venta y/o asesores de compra (no vendedores integrales) que ordenan los productos y pueden responder consultas puntuales de los clientes; y el (iii) Modelo Personalizado

donde se mantiene la figura del vendedor integral comisionista y donde el cliente recibe atención personal y especializada.

Los dos primeros modelos de carácter (auto)asistido se han expandido por la mayoría de los departamentos, manteniéndose el modelo personalizado, basado en el vendedor integral, únicamente en aquellos departamentos de productos más complejos y especializados como electrodomésticos, línea blanca, computación, donde los clientes demandan una atención experta y personalizada.

Este cambio en el proceso de trabajo y los modelos de atención al cliente ha estado orientado, en la percepción de los trabajadores de primera línea entrevistados, por la búsqueda de reducción de costos laborales a partir de la disminución de la dotación de trabajadores y del reemplazo del vendedor comisionista por asistentes de venta que reciben una menor remuneración.

*‘El retail se dio cuenta, yo creo, que estaba pagando muchas comisiones, que estábamos ganando los vendedores mucha plata y ocurrió en todas las tiendas, ocurrió en Falabella, Ripley y en Paris’* (Vendedora integral).

Si los vendedores integrales comisionistas podían alcanzar ingresos por sobre los 500.000 pesos, incluso en los departamentos blandos (vestuario), en el modelo asistido el sueldo de las cajeras y los asistentes de venta o asesores de compra solo alcanza a redondear los \$350.000. La pieza clave para efectuar este cambio ha sido una modificación en el sistema de incentivos económicos del componente variable del ingreso de los cargos, relacionado con la eliminación de la comisión para los asistentes de venta. A diferencia de los vendedores integrales, los asistentes de venta en el modelo auto asistido reciben una remuneración mensual fija, sobre la cual reciben comisiones, menores y de carácter colectivo, en la medida que el departamento como unidad cumpla las metas de venta e indicadores de satisfacción al cliente. Además, existen bonos individuales relacionados con la asistencia y la puntualidad en el trabajo. En consecuencia, con la eliminación de las comisiones individuales, el ingreso de los trabajadores en el nuevo modelo queda sujeto a un tope máximo e inferior al que podían obtener los vendedores integrales comisionistas.

*‘Mucho, y ahí el sueldo olvídate, ahí estaban en casi 700 mil pesos promedio, y es más, muchos vendedores ganaban más que los jefes, muchos [...]. Hoy día hay gente de visual que esta ordenado y la tienda está más ordenada, hay asesores [asistentes] que están preocupados del cliente pero también [...] preocupados de reponer, te fijas, [tienen] sueldo fijo más la meta del*

*departamento, pero a esto le pusimos otras variables, otra la variable de premio si usted no falta, si viene a trabajar todos los días, premio si usted llega a la hora...'* (Gerente de tienda)

Es importante destacar que esta reorganización del proceso de trabajo y el modelo de atención al cliente han implicado un importante cambio en el perfil del trabajador y en las posibilidades de proyectar una carrera en la tienda. Se produce, así, un progresivo tránsito desde el perfil del vendedor integral que cuenta con mayor experiencia y cualificación, tanto a nivel de las habilidades de venta como de conocimiento del producto, y que presenta una fuerte identificación con el oficio de vendedor y compromiso con las tareas de venta; hacia un nuevo perfil de trabajador con menor experiencia en el rubro, menor identificación con el oficio y la tarea de ventas, menor cualificación pero dispuesto a trabajar por un sueldo más bajo. Se trata de un nuevo perfil que tiene menos estabilidad y que cuenta con un menor interés y posibilidades de hacer carrera dentro de la organización, algo que caracterizó durante mucho tiempo a las empresas del retail en Chile.

*'Antes la gente ingresaba para hacer carrera en [la empresa] [...] pero hoy en día no es así la realidad, hay mucho estudiante que lo ve como un trabajo temporal mientras está estudiando, también la señora que tiene niños y quiere trabajar media jornada o tengo un trabajo en la semana así que quiero complementar la renta y trabajo aquí el fin de semana'* (Encargada RRHH)

Como se desprende de esta cita, en general este nuevo perfil del trabajador va asociado a un uso más intensivo de formas flexibles de jornada por parte de las empresas, lo que puede asociarse a la búsqueda de reducir costos a través de ajustar la dotación de personal a lo largo del día a los flujos efectivos de clientes.

El siguiente fragmento sintetiza esta tendencia de cambio en el perfil de los trabajadores:

*'No tenemos con cuarenta y cinco [horas] excepto los vendedores integrales que eran los más antiguos que ya casi no quedan muchos, tenemos part-time de veinte, tenemos de veinticinco y asistentes de venta integral de treinta y cinco y de cuarenta horas. [...] además que sus condiciones [vendedores integrales] son distintas a los más nuevos -son más altas-... claro generalmente ellos están localizados en los departamentos más duros no en el área textil. [...] Ya los más antiguos por lejos la experiencia, tienen mucha experiencia saben cómo vender el producto [...] y los más jóvenes son más irresponsables, ya claro, no todos por supuesto pero la mayoría [...], el tema de los atrasos, llegan tarde... conversan, no venden mucho, se quedan como más ahí'*

(Encargada de RRHH)

Por último, es importante destacar que los trabajadores de primera línea entrevistados tienen una alta conciencia del proceso de cambio descrito, reportando, especialmente los trabajadores más antiguos, un fuerte malestar.

*'Creo que ya en el retail no existe [contratos antiguos] [...] yo creo que unos dos o tres años mas no va haber alguien que te atienda, va ser el auto servicio donde van a haber personas que van a trabajar veinte , veinticinco horas con un sueldo yo creo que de 130.000 más unas comisiones [...] No, la tendencia va ser el auto servicio [...], a que tú te atiendas sola, busques sola y te vas a la caja, si es cosa de que tu mires, tú te vas a Ripley, te vas a Falabella [...] y tú te atiendes sola y vas a la caja y pagas y nadie te pesca porque están los chiquillos con los audífonos ordenando y ordenan y ordenan'* (Vendedora integral)

Además, señalan que el proceso de cambio fue implementado de un modo unilateral y sin participación de los trabajadores, dándole a los vendedores integrales que debían ser reemplazados la opción de pasar al nuevo modelo de atención como asistente de venta, ser despedido con pago de indemnización o mantenerse como vendedor comisionista, pero por tiempo parcial y en otro departamento. En cualquier caso, continuar en la empresa implicaba una degradación de las condiciones de trabajo y empleo, lo que fue experimentado como un agravio y falta de reconocimiento a su labor.

*'No me convence lo que está haciendo [la empresa], para mí es algo que va directamente, nos agrade directamente a nosotros porque nos están exigiendo demasiado y nos están quitando mucho, no es algo equitativo'* (Vendedora integral)

La reorganización, en ese sentido, parece haber deteriorado una dimensión importante del trabajo en las tiendas relacionada con la integración y el reconocimiento. Para muchos de los entrevistados, las medidas implementadas evidencian una racionalidad instrumental en que la búsqueda de ganancias se ha impuesto por sobre el valor y consideración de los trabajadores. Aparece, en ese marco, una cierta nostalgia por un antiguo mundo del retail que estaría desapareciendo.

*'Ha dejado de ser la empresa familiar que era antigua que había sido, y que trataba al empleado... ¡como empleado! O sea, lo conocía, no era un número para la empresa, sino era alguien que valía...'* (vendedora integral)

### Tareas menos complejas y pérdida de autonomía: La descualificación del trabajo de venta

La reorganización del proceso de trabajo descrita y la nueva estructura de atención al cliente ha implicado un proceso de descualificación, en términos de una disminución de la complejidad de las tareas y de la autonomía de los trabajadores en el proceso de venta.

#### Complejidad de las tareas

Como consecuencia del despliegue de una racionalidad (neo)taylorista en el diseño de los cargos y del proceso de venta, se ha producido una reducción de la complejidad de las tareas que desempeña el personal de venta. Mientras que en el modelo personalizado el vendedor integral se encarga de un conjunto de funciones relacionadas tanto con la mantención del orden como con la realización del ciclo completo de las ventas, en el modelo asistido estas tareas son segmentadas y distribuidas en distintos cargos: el asistente de venta recibe a los clientes, responde preguntas básicas y ordena en los probadores, y el cajero realiza las transacciones en los terminales. A estos dos cargos se suma en algunas empresas la figura de asesor de compras encargado de la reposición y orden del departamento, la implementación de precios y apoyo en los probadores. Se observa así el paso desde un perfil de trabajador, el vendedor integral, que realiza tareas de venta más diversas y complejas, hacia perfiles que realizan funciones segmentadas más acotadas y simples.

Esta segmentación del proceso de venta en el nuevo modelo de venta asistida ha implicado una reducción del nivel de conocimiento que deben manejar los trabajadores. El vendedor integral cuenta con información técnica detallada de los productos que ofrece, así como con conocimiento de estrategias de venta y de relación con los clientes. En ese sentido, son trabajadores que gracias a las capacitaciones de la empresa y de las marcas, así como a la experiencia en el cargo, se caracterizan por poseer una expertise y un saber hacer especializado en la atención al cliente. Como señala un gerente de tienda, refiriéndose a una de las pocas secciones de la tienda donde se mantienen vendedores integrales:

*‘El vendedor de electro no puede ser hoy día un vendedor que llega de la calle a hacer boletas, porque el cliente hoy en día es un cliente súper informado. [...] [La empresa] los manda a capacitarse, [...] los capacitamos para que sean personas que sepan vender un producto bien’ (Gerente de tienda)*

En cambio, en el modelo asistido, la racionalidad neo-taylorista que divide el proceso de venta, también simplifica el nivel de conocimiento que deben manejar los

trabajadores. De aquello es indicativo que no reciban capacitación más allá de la necesaria para manejar correctamente el terminal de compra en el caso de los cajeros o de conocer las bodegas y las secciones donde se distribuye la ropa en el caso del asistente de venta o asesor de compra. En el relato de estos trabajadores es posible notar, en contraste con los vendedores, la ausencia de esta dimensión:

*‘Yo llevo un año... ¡un año y medio! Entonces no, no sé si hay cursos de capacitación para algo’ (Asistente de ventas)*

La segmentación y simplificación de las tareas, y la menor exigencia de conocimiento, se acompaña de un fuerte proceso de estandarización y protocolización del trabajo de los asistentes de venta, especialmente en lo que refiere al trabajo emocional y la interacción con los clientes. Ahí donde los vendedores integrales dan cuenta de un trabajo emocional complejo, que implica un gran conocimiento del oficio de venta, del modo como aproximarse a los distintos tipos de cliente y una fuerte autoregulación del lenguaje y los gestos; el nuevo perfil de asistente de venta supone un trabajo emocional de mucho menor complejidad, reducido a la reiteración automatizada de patrones de interacción (guiones prestablecidos o scripts) protocolizados por la empresa, y donde el cumplimiento de las tareas se sostiene más en las recompensas extrínsecas diseñadas por la organización, que en la identificación con el oficio de vendedor. Como relata una asistente de venta:

*‘Mi trabajo en sí, bueno, es atender al público, es abordarlo a eso se le llama que yo me tengo que dirigir al cliente, eh...presentarme por mi nombre; ‘Hola buenas tarde mi nombre es M, ¿la puedo ayudar en algo?’ Y si ella me dice que sí [...] yo le tengo que ofrecer el producto que en ese momento yo tengo, si no lo llegase a tener, tengo que inmediatamente ofrecerle otra cosa [...]Luego la cliente me dice, me pregunta ‘dónde está el probador o dónde esta caja’ y yo la tengo que dirigir [...], indicarle directamente donde está la caja o donde esta probador y nuevamente recordarle que mi nombre es M, [...]de hecho con eso yo me gano el cliente incógnito, si yo al momento de abordar a una persona no le muestro... no le digo mi nombre, yo inmediatamente me perdí ese bono, si no le indico donde esta probador, o donde esta caja también me pierdo el bono, si no le ofrezco un segundo producto, por ejemplo ella lleva un pantalón y yo no le digo; ‘no le gustaría combinar con una blusa o una polera’, también me pierdo el bono’ (Asistente de venta)*

#### Autonomía

El vendedor integral comisionista se caracteriza por trabajar con cierta autonomía. La empresa asume que bajo un sistema de comisiones individuales de venta que

pueden alcanzar a 2/3 de la remuneración, el vendedor, al seguir su interés individual de maximizar las comisiones, se autorregulará y hará responsable de las ventas y el orden de su departamento. Así, con los incentivos adecuados sería plausible esperar en los departamentos, al modo de una “mano invisible”, que cada trabajador contribuya al funcionamiento y éxito general de la tienda. Por esto, el vendedor integral tiene un alto grado de discrecionalidad en su trabajo, pues del mismo modo que un empresario, es responsable del funcionamiento y de los resultados del departamento:

*‘Como nosotras somos comisionistas te dan tu área de responsabilidad, pero tu área de responsabilidad, son buenas lucas po<sup>1</sup> [...]. Es como cuando te arriendan un local y todo lo que tu vendai<sup>2</sup> es para ti’ (Vendedora integral).*

Los vendedores integrales, así, cuentan con la libertad de decidir sobre cómo se lleva cabo en el día a día el balance requerido entre las tareas relacionadas con la mantención y administración del departamento (como reponer, ordenar, limpiar, inventariar, etc.) y las vinculadas al proceso de venta. Respecto a la interacción con los clientes, si bien los vendedores han sido capacitados en los pasos de la venta, en la práctica no cuentan con prescripciones ni protocolos tan estrictos, y cada cual puede utilizar las estrategias que le resulten más adecuadas y efectivas para vender, adecuándose al tipo de cliente y de producto.

En el caso del modelo asistido, por el contrario, la autonomía y discrecionalidad del trabajador en el proceso de trabajo se ve reducida, tanto por la diferenciación funcional que genera la división de las tareas, como por el alto nivel de protocolización del trabajo emocional. Así, mientras que al vendedor integral se le anima a seguir con cierta libertad su iniciativa, en el modelo asistido los trabajadores deben hacer andar el engranaje de venta mediante tareas altamente prescritas, limitándose a cumplir con las funciones asignadas por la jefatura. El trabajo, en consecuencia, se enfoca en disponer la sala de venta de manera tal que el consumidor –representado como un agente autónomo capaz de autoasistirse- no encuentre dificultades y recurra lo menos posible a los trabajadores – representados como operarios con baja autonomía, de tareas simples y estandarizadas-. La apuesta por la autorregulación del vendedor integral da paso, en el modelo asistido, a mecanismos de control donde se refuerza la vigilancia directa de las jefaturas, vía presencial o vía cámaras, y donde se apela –más que a lograr la identificación del trabajador con un oficio o con la empresa- a la entrega de bonos por cumplir con ciertas

conductas observables (hora de llegada, asistencia, protocolo de venta, etc.).

## Discusión y conclusión

Los resultados dan cuenta de una importante transformación en la organización del proceso de trabajo de venta y atención a clientes en las tiendas por departamento. Dicha reestructuración, orientada por la búsqueda de reducción de costos laborales, ha implicado una dinámica de descualificación y degradación de las condiciones de trabajo y empleo del personal de venta.

En síntesis, la progresiva eliminación del vendedor integral -y su reemplazo por formatos de venta (auto)asistida- ha llevado a formas de trabajo neo-taylorizadas basadas en una fuerte segmentación y protocolización de funciones, con una menor complejidad de tareas, menores exigencias de conocimiento y capacitación, una menor autonomía y remuneración, disminución de posibilidades de desarrollo de carrera y de identidad de oficio, y formas de control basadas en la vigilancia externa.

Estos hallazgos son coincidentes con la evidencia internacional en 4 aspectos. Por un lado, en la constatación de tendencias a la neo-taylorización y descualificación presente en ciertos puestos de atención al cliente en el sector servicios (Ritzer, 2010) y en particular en la industria del retail (Ikeler, 2016; Price, 2011). Por otro lado, en el carácter heterogéneo de la industria, donde pueden coexistir puestos de trabajo asociados a un régimen de empleo basado en bajos salarios, baja cualificación, escasas oportunidades de carrera, alta rotación, control directo de la jefatura, uso de formas flexibles de contratación; junto a puestos donde los trabajadores de primera línea están inmersos en procesos de venta con mayores niveles de autonomía y complejidad de tareas (cualificación), con mejores rentas y posibilidades de reconocimiento y desarrollo de carrera (Tilly, & Carre, 2011). El caso analizado de las tiendas por departamento en Chile muestra que esa heterogeneidad puede darse incluso al interior de una misma tienda, en función de las diferentes secciones o departamentos. En tercer lugar, si bien no fue profundizado, nuestro estudio y los datos disponibles para el caso de Chile indican, al igual que la evidencia internacional, que dicha división de regímenes de empleo de mayor y menor calidad se vincula a desigualdades de género, dado que en los departamentos duros donde se ha mantenido la figura del vendedor integral, predominan los trabajadores hombres (Dirección del Trabajo, 2009). Por último, los hallazgos corroboran lo señalado por otros autores (Ikeler, 2016; Wharton, 2016)

<sup>1</sup> Chilenismo, debe entenderse como “se gana bien”.

<sup>2</sup> Expresión coloquial, corresponde a “tu vendas”.

respecto a la importancia de analizar el sector servicios - o más en particular el subsector de la industria del retail- considerando no sólo sincrónicamente su diferencia estructural con el sector primario o el sector industrial-manufacturero de la economía, sino analizando también diacrónicamente los continuos procesos de cambio y reorganización del proceso de trabajo que implementan internamente las propias empresas del rubro del retail.

Este artículo es una invitación a analizar los procesos de modernización y reorganización del retail en Chile, no únicamente desde la perspectiva de la rentabilidad y crecimiento económico de las empresas, de la satisfacción de los usuarios y clientes o de los imaginarios de modernización ligados a la expansión del consumo. Resulta fundamental atender al modo como los procesos de reestructuración de la industria impactan en el proceso de trabajo y en las condiciones de empleo, muchas veces en términos de eliminación de puestos de trabajo, y descualificación y degradación de las condiciones de los trabajadores. Este conocimiento es fundamental para reponer en el debate público el imperativo del trabajo decente (OIT, 1999) y avanzar a formas de diálogo social tripartito que permitan, en el contexto de la reorganización empresarial de una industria intensiva en uso de mano de obra como el retail, visibilizar las experiencias de los trabajadores y proteger sus derechos.

## Referencias

- Ampuero, P. (2014, 3 octubre). Trabajadores del retail con nuevos perjuicios por modernización del mercado. *Sindical.cl*. Disponible en <http://sindical.cl/trabajadores-del-retail-con-nuevos-perjuicios-por-modernizacion-del-mercado/>
- Abal, P. (2014). Una aproximación teórica al fundamento de las resistencias en la relación capital-trabajo. *Psicoperspectivas*, 13(3), 7-18. <https://doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol13-Issue3-fulltext-387>
- Banco Mundial. (2018). *World Bank Open Data*. Disponible en <https://datacatalog.worldbank.org/>
- Bank, C., Keeney, B., & Stecher, A. (2018). *Wal-Mart in the global South: Workplace culture, labor politics, and supply chains*. Texas, TX: University of Texas Press.
- Bélangier, J., & Edwards, P. (2013). The nature of front-line service work: distinctive features and continuity in the employment relationship. *Work, Employment and Society*, 27(3), 433-450. <https://doi.org/10.1177/0950017013481877>
- Bozkurt, O., & Grugulis, I. (2011). *Retail work*. Basingstoke, UK: Palgrave.
- Braverman, H. (1974) *Labor and monopoly capital: The degradation of work in the Twentieth Century*. New York, NY: Monthly Review Press.
- Calderón, Á. (2006). El modelo de expansión de las grandes cadenas minoristas en Chile. *Revista CEPAL*, 90, 151-170.
- Cámara de Comercio de Santiago (CCS). (2016). *Tendencias del retail en Chile 2016*. Santiago, Chile: Departamento de Estudios.
- Cámara de Diputados de Chile. (2007). *Informe de la Comisión Investigadora de la Dirección del Trabajo en la fiscalización del cumplimiento de la legislación laboral en el rubro de los supermercados*. Valparaíso, Chile: Cámara de Diputados.
- Coffey, A., & Atkinson, P. (2003). *Encontrar el sentido de los datos cualitativos: Estrategias complementarias de investigación*. Medellín, Colombia: Editorial Universidad de Antioquía.
- De Solminihaç, V. (2017, abril 14). La mitad del personal de retail lleva menos de 3 años en su puesto. *La Tercera*. Disponible en <http://www2.latercera.com/noticia/la-mitad-del-personal-retail-lleva-menos-3-anos-puesto/>
- Dirección del Trabajo. (2009). Remuneración de vendedores y vendedoras en grandes tiendas. *Temas Laborales*, Octubre, No. 24.
- Du Gay, P. (1993). "Numbers and Souls": Retailing and the De-Differentiation of Economy and Culture. *The British Journal of Sociology*, 44(4), 563-587. <https://doi.org/10.2307/591411>
- Durán, G., & Kremerman, M. (2008). Caracterización del sector retail: Una mirada general. *Cuaderno de investigación No. 7*. Santiago, Chile: Fundación Sol.
- Falabella S. A. (2015). *Reporte de Sostenibilidad Falabella Retail*. Disponible en [https://www.falabella.com/static/staticContent/content/minisitios/Inversionistas/memoriaWeb/2\\_015/Memoria\\_15\\_esp.pdf](https://www.falabella.com/static/staticContent/content/minisitios/Inversionistas/memoriaWeb/2_015/Memoria_15_esp.pdf)
- Flick, U. (2004). *Introducción a la investigación cualitativa*. Madrid, España: Morata.
- Flores, T. (2014, agosto 15) La Polar: cambios en modelo de atención alertan a trabajadores. *La Tercera*. Disponible en <http://www2.latercera.com/noticia/la-polar-cambios-en-modelo-de-atencion-alertan-a-trabajadores/>
- Fundación Sol. (2016). *Industrias de elaboración de alimentos y bebidas, retail y sector financiero*. Santiago, Chile: Fundación Sol.
- Gálvez, T., Henríquez, H., & Morales, G. (2009). Holdings y tiendas: La trama que multiplica las ventas. *Cuaderno de Investigación No. 36*. Santiago, Chile: División de Estudios, Dirección del Trabajo.

- Gibbs, G. (2012). *El análisis de datos cualitativos en investigación cualitativa*. Madrid, España: Morata.
- Ikeler, P. (2016). Deskilling emotional labour: Evidence from department store retail. *Work, Employment and Society*, 30(6), 966-983.  
<https://doi.org/10.1177/0950017015609031>
- Lowe, M., & Wrigley, N. (2010). *The globalization of trade in retail services. Report commissioned by the OECD*. Paris, France: OECD.
- Nickson, D., Price, R., Baxter-Reid, H., & Hurrell, S. (2016). Skill requirements in retail work: The case of high-end fashion retailing. *Work, Employment and Society*, 31(4), 692-708.  
<https://doi.org/10.1177/0950017016672791>
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (1999) *Trabajo decente: Memoria del Director General*. Ginebra, Suiza: OIT.
- París (2016). *Reporte conciencia celeste: Informe de Sostenibilidad Paris 2016*. Disponible en <https://imagenes.paris.cl/is/content/Cencosud/Paris/PDF%20ficha/REPORTE%20PARIS%202016.pdf>
- Pettinger, L. (2004). Brand culture and branded workers: Service work and aesthetic labour in fashion retail. *Consumption Markets & Culture*, 7(2), 165-184.  
<https://doi.org/10.1080/1025386042000246214>
- Pettinger, L. (2005). Gendered work meets gendered goods: Selling and service in clothing retail. *Gender, Work & Organization*, 12(5), 460-478.  
<https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2005.00284.x>
- Price, R. (2016). Controlling routine front line service workers: An Australian retail supermarket case. *Work, Employment and Society*, 30(6), 915-931.  
<https://doi.org/10.1177/0950017015601778>
- Ritzer, G. (2010). *La macdonalización de la sociedad*. Barcelona, España: Ariel.
- Smith, C. (2015). Rediscovery of the labour process. *School of Management, Royal Holloway University of London, Working Paper Series*, 1-32.
- Stecher, A., Godoy, L., & Toro, J. (2010). Condiciones y experiencias de trabajo en la sala de venta de un supermercado. *Polis*, 9(27), 523-550.  
<http://doi.org/10.4067/S0718-65682010000300024>
- Strauss, A., & Corbin, J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa: Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Antioquía, Colombia: Editorial de la Universidad de Antioquía.
- Tilly, C., & Carré, F. (2011). Endnote: Retail work-perceptions and reality. En: O. Bozkurt, & I. Grugulis, *Retail work*, (pp. 297-306). Basingstoke, UK: Palgrave.
- Thompson, P., & Smith, C. (2010). Debating Labour Process Theory and the Sociology of work. En: P. Thompson, & C. Smith, *Working life: Renewing labour process analysis*, (pp. 11-28). Basingstoke, UK: Palgrave.
- Vallas, S. (2012). *Work: A critique*. London, UK: Polity Press.
- Warhurst, C., & Nickson, D. (2007). Employee experience of aesthetic labour in retail and hospitality. *Work, Employment and Society*, 21(1), 103-120.  
<https://doi.org/10.1177/0950017007073622>
- Wharton, A. (2016). Interactive service work. En: S. Edgell, H. Gottfried, & E. Granter. *The Sage handbook of the Sociology of work and employment*, (pp. 329-347). London, UK: Sage.